



## GESTIÓN DE VALORACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO LABORAL DEL TALENTO CLAVE EN EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO<sup>1</sup>

ASSESSMENT MANAGEMENT STRATEGY WORK KEY RECOGNITION TALENT IN SOCIAL STATE ENTERPRISES

Luis Alfredo Jiménez Rodríguez<sup>2</sup> & Ramiro Gamboa Suárez<sup>3</sup>

Universidad Francisco de Paula Santander–Sede Ocaña/Corporación Universitaria Minuto de Dios–Sede Neiva

**RECIBIDO:** Julio 02 de 2016

**ACEPTADO:** Octubre 21 de 2016

### RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo, analizar la gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral del talento clave en las empresas sociales del Estado. Se aplicó el enfoque cualitativo, con orientación epistémica a las ciencias sociales circunscribiéndose en la teoría fundamentada. Se tomó como informantes clave, a gerentes de Instituciones prestadoras de salud, públicas y privadas. Dentro de los hallazgos se denota que en cuanto a sus factores organizacionales, existe una inadecuada cultura en el trabajo, con sus repercusiones. Además, se distinguen por ser organizaciones verticales, con existencia de falencias como la no garantía de la estabilidad laboral del personal y la no inducción. Respecto a la consideración del reconocimiento laboral, en lo referente a los tipos y estrategias, no se le da importancia al trámite administrativo, existe desconocimiento del record de las incidencias clínicas, se experimenta un efecto espejo del empleado con el directivo; se concluye que se dan otros factores fundamentales en la gestión, tales como: eficiencia, indispensabilidad de los pacientes, su fidelización como cliente, la competitividad por la humanización del servicio hospitalario, la confianza de cada quien en lo que hace, la visión según la demanda de mercado y el involucramiento emocional de los trabajadores.

**Palabras Clave:** Empresa social, Gestión, valoración, reconocimiento laboral, talento clave.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze valuation management as a strategy for recognizing the key labor talent in state social enterprises. The qualitative approach was applied, with an epistemic orientation to the social sciences, circumscribing itself in the grounded theory. Key informants were taken out of the managers of public and private health care institutions. Among the findings, it was noted that in terms of organizational factors, there is an inadequate culture at work, with its repercussions. In addition, they are distinguished by being vertical organizations, with existence of failures such as not guaranteeing the stability of the workforce and non-induction. Regarding labor recognition and taking into account the types and strategies, it is not considered relevant to the administrative process, there is a lack of knowledge of the record of clinical incidents, a mirror effect of the employee with the manager is also experienced. It is concluded that there are other fundamental factors in the management, such as: efficiency, need of patients, loyalty as a client, competitiveness for the humanization of the hospital service, the trust of everyone in what they do, the vision according to Market demand and the emotional involvement of workers

**Key words:** key talent, labor recognition, social enterprise, valuation management.

### *Este artículo se puede referenciar*

Jiménez, L. & Gamboa, R. (2017). Gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral del talento clave en empresas sociales del estado. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(1), 144-159.

<sup>1</sup> Este artículo constituye un avance del proyecto de investigación “Gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral del talento clave en empresas sociales del Estado”

<sup>2</sup> Docente- Investigador, Universidad Francisco de Paula Santander Sede Ocaña, [lualf0115@gmail.com](mailto:lualf0115@gmail.com).

<sup>3</sup> Docente-Investigador, Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede Neiva, [gasur11@yahoo.com](mailto:gasur11@yahoo.com).



## ***1.- INTRODUCCIÓN***

Los vertiginosos cambios presentes en la economía Global, han propiciado una reorientación de sus recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales, entre otros) en las organizaciones, dada la competitividad en los mercados de bienes y servicios, de manera muy particular en aquellas que tienen por finalidad la prestación de servicios. En este sentido, Gómez, Beltrán, Terán, Barrera & Palencia (2015) plantean que las actividades empresariales, que en otros periodos de tiempo solo se veían influenciadas por elementos internos de la industria o de índole nacional, hoy cada vez tienen mayor interrelación debido a factores como el comercio internacional, el desarrollo de los medios de comunicación, el ensamblado y producción en distintos puntos geográficos, entre otros.

Con base en lo anteriormente expuesto, para Prieto & Chirinos (2013) y Prieto, Burgos, García y Rincón (2016) se han evidenciado grupos sociales en diversos países latinoamericanos, tales como: Bolivia, Ecuador, Colombia, Venezuela, entre otros, exigiendo una participación en los ámbitos económicos como sociales de su entorno, dentro de esas exigencias se encuentra la incorporación de sectores sociales al sistema económico mundial.

Es por ello, que las organizaciones como unidades transformadoras de la gestión del talento humano, deben asumir retos enfocados a la valoración y reconocimiento de las competencias profesionales necesarias, para lograr desempeño orientado a los propósitos institucionales de primer orden, es por ello, que dentro de los factores clave para alcanzar los objetivos, se debe incorporar la gestión para la valoración del aspecto humano como constante en la convivencia humana, la comunidad científica y empresarial ha reconocido su relevancia en el proceso de creación de valor como factor diferenciador de personas y empresas. En este orden de ideas Palacios, Ruz, Villa & Salazar (2016) afirman que el hombre, como ser social genera el éxito de una organización, el cual viene dado como resultado de las capacidades o competencias de sus miembros,

Desde el punto de vista del análisis crítico, la situación problema se inserta en la relación directa del puesto de trabajo con las actividades ejecutadas por los trabajadores, además, las recompensas asignadas deben corresponder al perfil y funciones del cargo que ocupa, lo cual es consecuencia de no valorar el talento humano, por ello el proceso de valoración debe ser planificado desde que se captan y eligen los colaboradores para la diversidad de cargos y ajustando valores, cultura y principios apropiados a las funciones a desempeñar.

Por consiguiente, las consecuencias de lo planteado como explica Barret (2001, p. 15) están asociadas con “El bienestar emocional de la empresa determinando el grado de confort y calidad de sus relaciones”. En la medida que el colaborador se siente insatisfecho respecto a la ubicación de su talento en la

institución, el ambiente de conflictos afecta directamente a los colaboradores, con niveles emocionales bajos implicando desmotivación por el trabajo, lo cual genera rotación externa, en razón de las acciones asumidas por los líderes para la gestión de valoración del talento humano.

La presente investigación se plantea como principal interrogante: ¿Cómo la gestión de valoración constituye una estrategia para el reconocimiento laboral del talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.)? De ahí que el propósito de esta investigación se establece a partir del análisis de la gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral del talento clave en las empresas sociales del Estado (E.S.E.).

En ese orden, se plantearon los siguientes propósitos derivados:

Identificar los factores organizacionales para la valoración del talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.).

Analizar las repercusiones de la valoración del talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.).

Develar los tipos de reconocimientos laborales que otorgan al talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.).

Analizar las estrategias para el reconocimiento laboral del talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.).

En cuanto a las razones que justifican este estudio, está la consideración del desarrollo estructural, como elemento base de las competencias; además, de resaltar los procesos organizacionales para el impulso del personal al reconocer su comportamiento, individual y la convivencia social, identificando conductas y actitudes necesarias para enfrentar acciones cotidianas generadoras de calidad de vida y productividad laboral.

Desde el punto de vista teórico, se generan criterios fundamentados en los hallazgos luego de cumplir cada una de las etapas de la investigación, cuyas reducciones esenciales permitirán construir la teoría sustantiva emergente como producto de la convivencia asociada a los continuos encuentros que permitieron deducir e inducir la propuesta enfocada en un sistema teórico referencial como herramienta gerencial para la gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral en el éxito organizacional del talento clave de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.).

En lo metodológico, se aborda el tema desde la perspectiva postpositivista, bajo el enfoque cualitativo cuyo proceso implica realizar convivencia en el lugar de los hechos para extraer datos que serán reducidos bajo el método fenomenológico, realizando reducciones hasta llegar a la saturación de la información,



logrando con ello los elementos necesarios para proponer una teoría fundamentada que subyace del proceso investigativo cuya orientación con respecto al logro es de índole humanístico y social.

En ese sentido, el recurso humano es el principal factor responsable en la creación de valor en la actual sociedad del conocimiento, sin embargo, tal y como señala Bontis (1998), genera a cualquier organización dentro de su balance un recurso intangible de valor y así mayor rendimiento económico, además un mejor goodwill, es decir buen nombre de la empresa. Así mismo, refiere Ballesteros (2004) que los recursos intangibles no tienen apariencia física y son utilizados para propiciar las decisiones y demostrar a los usuarios su capacidad, potencialidad y valor agregado a las tradicionales formas de medición a través de indicadores financieros.

De esta manera, esta investigación se orienta a la construcción de alternativas que fomenten el reconocimiento laboral en la empresa social, fundamentado en la gestión de valoración y asumiendo la diversidad de categorías que emergen de los actos cotidianos realizados por los trabajadores, de los cuales se infieren: relaciones interpersonales, actitudes, valores, principios, además del sentido común y respeto a la dignidad humana, elementos determinantes para, mejorar el potencial del talento humano en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Ante esto, se dirigen estas consideraciones sobre la gestión de valoración hacia las Empresas Sociales del Estado, las cuales desde la intuición del autor, debe incorporar aspectos como: supervivencia, crecimiento, productividad, competitividad y desarrollo; los cuales están íntimamente ligados a factores clave de éxito organizacional relacionados con tecnología, producción y organización, porque se deja claro que la valoración de la gestión es un medio que promueve la justa distribución de la riqueza, relaciones laborales estables y participación democrática de los trabajadores, logrando así balancear los objetivos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

De esta manera, en Colombia, como en cualquier país del mundo, el sector salud requiere de inversiones, en este país los recursos provienen de dos regímenes: el contributivo, el cual consiste en aportes de los ciudadanos para su propia atención y el subsidiado, concebido para proteger con fondos públicos a los ciudadanos bajo condiciones de pobreza. Sin incluir las erogaciones adicionales en función a las necesidades que emergen de la atención médica de cada ciudadano, las cuales deben pagar para cubrir los costos implícitos del servicio.

Una de las consideraciones asumidas, para la escogencia de los informantes clave fue la necesidad de que los sujetos tuviesen relación profesional con el cargo, implicando considerar el perfil y formación dentro de los elementos gerenciales y éticos del sector salud, además que estos poseyeran el grado de especialización o Master en Gerencia en salud Hospitalaria, contando para ello con cuatro (4) gerentes de empresas sociales del Estado (E.S.E.), estos sujetos debieron tener un mínimo de dos (2) años en sus



funciones, poseer cultura de gestión como base, condición especial, porque muchos gerentes son asignados en hospitales por medio de concurso público con un periodo de duración de cuatro (4) años en el cargo.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación participante, entrevistas semiestructuradas, lo que hizo emerger la teoría, desde la profundidad de los datos recopilados, como producto de las técnicas de reduccionismos y cromatización de las codificaciones, para su posterior triangulación y conducir luego a la elaboración de matrices axiales.

El conocimiento y las técnicas utilizadas para aproximarse a las realidades de aspectos científicos a ser considerados, por el investigador en el transcurrir del tiempo, han sido objeto de diferentes evaluaciones, cuyas contradicciones y acuerdos han dado origen a la historia, donde el paradigma emergente rechaza la pretensión de cuantificar toda la realidad humana, pues la considera irrelevante y se centra en la importancia del contexto. Según los argumentos de Ríos (2007), la función y el significado de los actos humanos sin pretender generalizar, parten de acciones exploratorias y de apertura mental para comprender la realidad tal como existe y describirla detalladamente.

Por otro lado, la construcción del conocimiento requiere, según López y Arnay (1997), la interacción del individuo con objetos del mundo físico, de los cuales el sujeto se va separando poco a poco al iniciar su construcción apoyado en su propia actividad mental a partir de procesos de abstracción reflexiva, en ese sentido la posición de los autores previamente mencionados, conlleva a la acción-reflexión que para el caso del investigador científico, concede un papel activo a la persona, en la adquisición y elaboración del aprendizaje, mediados por entornos socioculturales que presentan diversas alternativas en la construcción del conocimiento.

## **2.- MÉTODO**

### **✓ Diseño**

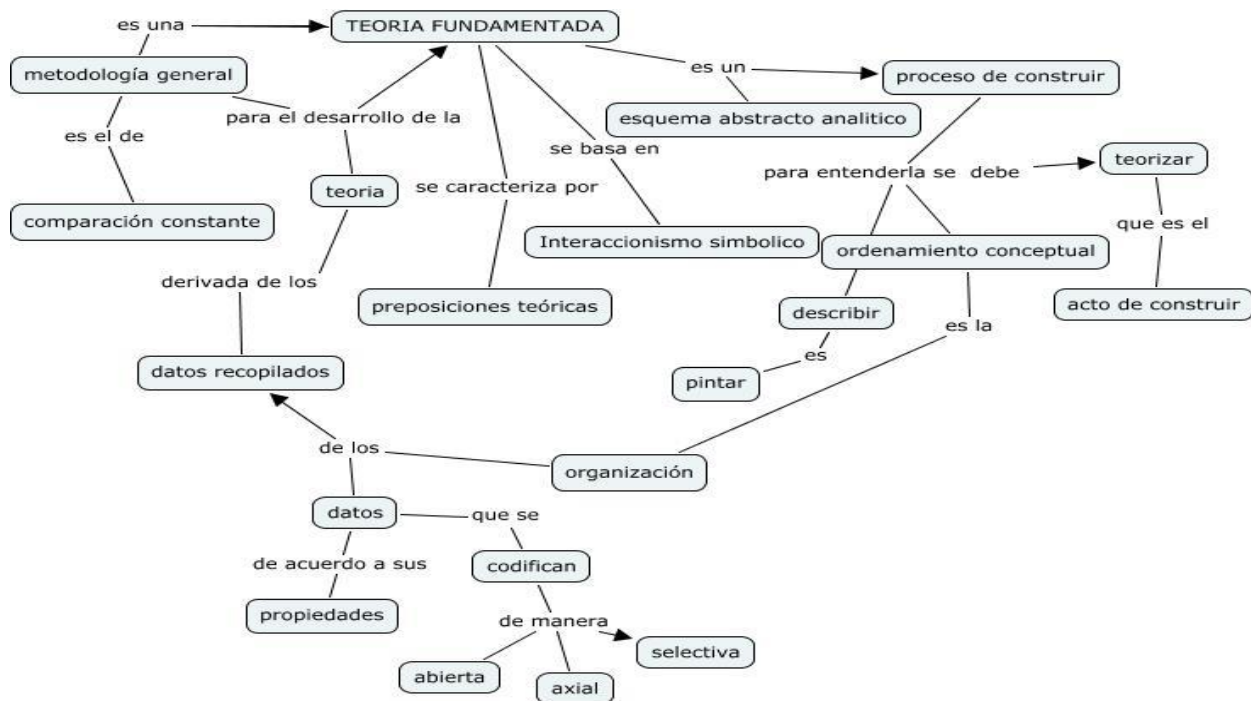
Los diferentes paradigmas de la investigación incorporan la participación de los sujetos, la apropiación del conocimiento, método y procedimientos de trabajo, con el fin de buscar soluciones en colectivo a fenómenos determinados. En ese sentido, Balcázar (2005), considera que la investigación cualitativa ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que piensan y sienten las personas. En razón a ello, el autor describe la investigación cualitativa en valores distintos a los numéricos, considerando las observaciones, de las cuales registra datos en el lenguaje de los sujetos.

Por otra parte, Según Strauss y Corbin (2002), la utilización de la teoría fundamentada utiliza el método comparativo constante: el cual consiste en codificar y analizar datos en forma simultánea para desarrollar conceptos. Realizando comparaciones continuas de Incidentes e identificando sus propiedades,

explora sus interrelaciones y logra integrarlo en una teoría lógica y razonable; por lo tanto, es capaz de proporcionar teorías, conceptos, hipótesis partiendo en forma directa de los datos y no de marcos teóricos ya establecidos con anticipación.

El análisis precedente, sintetiza el proceso previo de la investigación, basados en la teoría fundamentada, luego de interactuar en el contexto del sujeto mediante reducciones de sucesos, orientando el estudio del problema hacia su complejidad, el cual culmina cuando propone y define resultados de la data obtenida, este aspecto se referencia en el diagrama 1.

Diagrama 1. Proceso básico de la teoría fundamentada



Fuente: Adaptación propia (2016).

De ese modo, la investigación fundamentada consiste en comprender por qué suceden los acontecimientos (sociales) desde la perspectiva de las personas involucradas, así mismo, es importante saber escuchar a los informantes más allá de los prejuicios (trabajo de campo), y la experiencia es base para realizar el análisis, pero no para condicionarlo.

### ✓ Participantes

Con relación a los informantes clave, la argumentación de Muñoz (2003), se centra en percibirlos como aquellas personas portadoras de información. Por tanto, la acertada selección de éstos es determinante para el logro de una entrevista fructífera. Entonces, la gestión de valor y reconocimiento laboral al factor clave ligada fuertemente con los rigores de la responsabilidad social, fue abordada seleccionando como sujetos

clave a gerentes de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.) Hospital Emiro Quintero Cañizares que se circunscriben dentro de la ciudad de Ocaña en el Departamento Norte de Santander; considerando que la gerencia hospitalaria del sector público obedece a una estructura ética brindando mayor amplitud de la realidad del fenómeno en estudio.

Dada la manera intencionada en la selección de los sujetos clave de este tipo de investigación, se contó con cuatro (4) gerentes de empresas sociales del Estado (E.S.E.), estos sujetos debieron tener un mínimo de dos (2) años en sus funciones, poseer cultura de gestión como base, condición especial, porque muchos gerentes son asignados en hospitales por medio de concurso público con un periodo de duración de cuatro (4) años en el cargo.

Otra consideración asumida, es la necesidad de que los sujetos seleccionados tuviesen relación profesional con el cargo, ello implica considerar el perfil y formación dentro de los elementos gerenciales y éticos del sector salud, además que estos poseyeran el grado de especialización o Master en Gerencia en salud Hospitalaria. A continuación, en cuadro 1, se presenta la distribución final de los informantes claves que participaron en la investigación.

*Cuadro 1. Distribución de los informantes claves*

<b>Número de Informantes</b>	4
<b>Cargo</b>	Gerente Empresas Sociales del Estado (E.S.E.)
<b>Nivel Académico</b>	Especialización o Maestría
<b>Ámbito</b>	Evaluación y Supervisión
<b>Tipología</b>	Visionario, Responsable, Capacitador
<b>Características</b>	Capacidad de liderar, idealista, espíritu de superación, cumplidor, sensato, consciente, consecuente, juicioso, interactivo, entrenador, coach.

*Nota: Elaboración propia (2016).*

#### ✓ *Procedimiento*

Durante el desarrollo de esta investigación, se utilizaron técnicas de observación participante, la cual facilita el estudio del comportamiento no verbal de los informantes y tener una relación más íntima e informal con los sujetos observados en su ambiente natural, también se aplicaron entrevistas semiestructuradas, cuyo propósito es descubrir actitudes y sentimientos que el entrevistado sería incapaz de expresar de una forma directa, por otro lado, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), debe estar basado en el respeto de los participantes. Tomando en cuenta este criterio de análisis, a efectos de esta investigación, fue seleccionada la teoría fundamentada como método de generación de constructos, apoyado en la creatividad del investigador, lo cual permitirá la aplicación de múltiples técnicas para recolectar y analizar los datos.



En ese sentido, Sandoval (2002), describe la entrevista como una acción comunicativa entre dos personas, un entrevistador y un observante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso convencional, continuo y con una cierta línea argumental no fragmentada, segmentada, pre codificado y cerrado, por un cuestionario previo sobre un tema definido en el marco de la investigación.

Dicho método, permitió analizar la gestión de valoración como plataforma para el reconocimiento laboral del factor clave en las E.S.E. a través de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, formuladas en la medida del avance en la investigación. Luego del análisis de cada entrevistado, se organizó y estructuró la información desde la cual se profundizó para la generación de constructos orientados a la teorización sobre las parcelas del conocimiento y sus posibles diálogos.

En consideración con los criterios teóricos expuestos por Hernández et al. (2010), el procedimiento de la investigación cualitativa no es lineal, tampoco sigue una estructura o secuencia rígida. Es así como, en este estudio, se pretende entre otros aspectos, efectuar una selección del contexto donde el investigador recopiló la información requerida, en este caso, se realizó en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.) de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, Colombia. En consecuencia, fue necesario apoyar la búsqueda a través de conceptos sensibilizadores dentro del cuerpo teórico, con el ánimo de orientar los constructos hacia la búsqueda de la solución del problema. También es importante describir el proceso desarrollado paso a paso según:

Momento I: Denominado situación problema, el cual está constituido por la exploración diagnóstica de las causas aparentes a través de preguntas, propósitos, razones, pertinencia de la investigación, diseño, y descripción del escenario.

Momento II: Nombrado como entramado metodológico y epistemológico, formado por el enfoque paradigmático, elección de la tradición cualitativa, criterios de selección de los informantes clave, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de la investigación y la descripción del proceso de la Investigación.

Momento III: Teorías de entrada donde se investiga y plasman teorías y conceptos vinculados al propósito general de la investigación, así como, a las categorías emergentes producto del análisis de los datos que se realiza en el momento IV para, posteriormente vincularlas en el proceso de triangulación a ejecutarse final del mismo.

Momento IV: Denominado Reducciones, categorización de los datos, y triangulación, constituido por la presentación y agrupación de la información. De acuerdo con la metodología establecida y la técnica de recolección de datos, la información obtenida se categorizó e interpretó esquematizándola en cuadros,





diagramas y memorandos tomando en cuenta la fenomenología bajo el método introspectiva de la etnografía. Adicionalmente, en éste momento, se presenta la triangulación de los datos como proceso de análisis para lograr las reducciones esenciales que derivarán la teoría fundamentada.

Momento V: Éste último, llamado teoría fundamentada está constituido por los constructos teóricos generados en el contexto de los momentos III y IV, cuya práctica simulada permite abordar la base de la experiencia y la integración de teorías en el campo de trabajo. En conclusión, el momento III, IV y V, corresponden a un conjunto de acciones que permiten re-configurar la realidad encontrada.

#### ✓ *Instrumento*

Los instrumentos de recolección de información, requieren de estudios científicos que determinen si éstos pueden generar inferencias válidas y demostrar un nivel aceptable de estabilidad. En este sentido, según Anfara, Brown y Mangione (2002), la validez de las técnicas cualitativas permite clarificar la fundamentación del investigador en cuanto a las preguntas. Desde esta perspectiva, la validez como autenticidad hace referencia a los siguientes elementos:

- Imparcialidad: Busca que todos los puntos de vista estudiados coincidan con el problema, sus perspectivas, categorías y argumentos, entre otros.

- Inteligencia Crítica: Pretende desarrollar la capacidad para fomentar y potenciar una crítica moral del fenómeno analizado.

- Acción y Práctica: Busca desarrollar la capacidad para fomentar la acción, la habilidad para implicar a quienes participan en la investigación en alguna acción dirigida al cambio o la mejora. Además, para clarificar la construcción de las preguntas en función de las categorías.

En referencia a la fiabilidad, Martínez (2011), la define como aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro. Asimismo, está guiada por una orientación sistémica, hermenéutica, fenomenológica y humanista, orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces del mismo fenómeno.

#### ✓ *Análisis de la información*

En concordancia con lo que expresan Strauss y Corbin (2002), así como Arenas (2005), el resultado surgió como producto de una reflexión constante por parte del investigador, en torno a los hallazgos e interpretaciones que emergieron a lo largo de la transcripción y codificación de las entrevistas a los informantes clave y los foros de discusión seleccionados, así como, la revisión bibliográfica realizada.

También se consideró, efectuar el análisis de los contenidos mediante la triangulación de las diversas fuentes de información, ahora bien, según expone Gómez (2006), requerir desarrollar la triangulación de

datos implica, combinar distintas técnicas de indagación, para lograr hallazgos complementarios y desarrollar el conocimiento relativo a un determinado objeto de estudio; Según Denzin (2000), cuanto mayor es el grado de triangulación, la fiabilidad de las conclusiones alcanzadas se incrementa. Ver figura 1

*Figura 1. Proceso de Triangulación*



**Nota:** *Elaboración Propia. (2016)*

### 3.- RESULTADOS

De acuerdo a la metodología desarrollada en la presente investigación, y haciendo uso de la teoría fundamentada, como elemento a obtener la data y la solución al cuestionamiento, ella por si sola requiere de un proceso técnico (triangulación), con la cual su uso y ejecución produjo los siguientes resultados como teorías de entrada (inicial), que de acuerdo a la refinación denotó las teorías emergentes. Basados en estas teorías o matriz, se concluye a través de los lineamientos la solución tasita de la investigación. Este resultado se basa en la siguiente direccionalidad: Se toma la categoría principal, esta se delimita por una subcategoría haciendo más detallado el entendimiento en unidades de análisis las que enmarca su concepción, al aplicar el proceso de triangulación nos permite desarrollar de mayor a menor cada vez más teorías emergentes que al final concluyen con los lineamientos. Una vez obtenidos los lineamientos o aristas de solución a la problemática, se enmarcan en actividades claras para la ejecución del lineamiento, a esta actividad de acuerdo al concepto le asiste su beneficio respecto de la solución, se delimita el periodo de ejecución de la actividad y se asigna un responsable.

De esta manera se presentan las teorías emergentes y los lineamientos en los cuadros 2 y 3.


**Teorías de Entrada**
**Cuadro2. Matriz de Teorías emergentes asociadas y agrupadas por categorías y subcategorías**

Categoría	Sub categoría	Unidad de Análisis	Teoría emergente 1	Teoría emergente 2	Teoría emergente 3	Teoría emergente 4
Gestión de valoración	Factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia.</li> <li>- Valores.</li> <li>- Principios éticos.</li> <li>- Endomarketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia.</li> <li>- inadecuada cultura.</li> <li>- No tienen proyección.</li> <li>- Ningún empleado es indispensable.</li> <li>- Indispensable son los pacientes.</li> <li>- Fidelización del cliente.</li> <li>- Competitividad por humanización frente al servicio de una amplia infraestructura.</li> <li>- Confianza en sí mismo.</li> <li>- Visionario particular.</li> <li>- Visión según la demanda de mercado.</li> <li>- Mala praxis gubernamental que se soporta en corrupción.</li> <li>- Manejo de poco personal.</li> <li>- Más involucramiento emocional que monetario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones verticales en vez de horizontales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un proceso de acreditación.</li> </ul>	
	Repercusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervivencia.</li> <li>- Crecimiento.</li> <li>- Productividad.</li> <li>- Competitividad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falencias como la no garantía de la estabilidad laboral del personal y su no inducción.</li> <li>- Ni siquiera tienen constituido un departamento de recursos humanos. Hay mucha improvisación y el Estado ha permitido eso.</li> </ul>		
Reconocimiento laboral del talento clave	Tipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legales o políticas.</li> <li>- Sindicales o contractuales.</li> <li>- Clasificación por desempeño.</li> <li>- Económicas.</li> <li>- Sociales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se le da importancia al trámite administrativo.</li> <li>- Desconocimiento del record de las incidencias clínicas.</li> <li>- Efecto espejo del empleado con el directivo.</li> <li>- Dificultad para que los empleados asuman los valores corporativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irreconocimiento del personal de lo que es un valor agregado.</li> </ul>	



	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad.</li> <li>- Desarrollo de los talentos.</li> <li>- Capacitación.</li> <li>- Actualización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen asesor para la estructura cognitiva de la filosofía organizacional por falta de dinero visto como un gasto y no como inversión.</li> <li>- Tener un asesor, trazar la visión y misión y a partir de ahí hacer las estrategias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallas en la legislación.</li> <li>- Brecha entre el prestador de servicio y el asegurador.</li> <li>- Prevalece más el problema de aseguramiento que de prestación de servicios.</li> <li>- Hay una brecha muy grande entre quien está legislando y quienes están acá administrando el sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento a la alta dirección.</li> <li>- Eso obedece a una cuestión presidencial y ministerial desde 1988.</li> <li>- El gobierno mientras no ponga mano en estas cuestiones salariales seguirá esa brecha en todas estas instituciones públicas.</li> </ul>
--	-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Nota: Elaboración propia (2016)*

**Cuadro 3. Matriz axial de propósitos estratégicos emergentes de desarrollo del talento clave**

Lineamientos	Actividades	Beneficios	Lapso	Responsable
<b>1. Sensibilizar al personal con relación a la misión, visión y código ético de la organización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas y talleres de información para el personal.</li> <li>• Cursos de formación relacionados a la estructura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite generar un cambio de paradigma en el personal en cuanto a la organización.</li> <li>• Inicia el proceso de asimilar la cultura y filosofía de la organización optimizando su desempeño laboral.</li> <li>• Crece el sentido de pertenencia hacia la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodicidad semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal adscrito a la gerencia, unidad o departamento de Recursos Humanos y Directivos de la organización.</li> </ul>
<b>2. Incentivar crecimiento y autoestima en el personal para aprender a vivir de forma más productiva, proactiva y efectiva con entusiasmo, confianza, seguridad, creatividad e innovación en su desempeño laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de crecimiento personal</li> <li>• Cursos de actualización profesional</li> <li>• Becas de estudios y especialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a vivir de forma más productiva, proactiva y efectiva.</li> <li>• Autocontrol emocional.</li> <li>• Entusiasmo.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Creatividad e innovación.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> <li>• Usar adecuadamente el potencial de talento clave.</li> <li>• Armonía, felicidad.</li> <li>• Mejoras salariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres trimestrales</li> <li>• Cursos cortos mensuales y especializados semestrales</li> <li>• Estudios universitarios y técnicos dependerán duración según sea el caso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal adscrito a la gerencia, unidad o departamento de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>3. Optimizar la comunicación entre empleados y otros niveles gerenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite mejorar la calidad en la prestación de servicios.</li> <li>• Incentiva el trabajo en equipo y compromiso hacia la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodicidad Bimestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal adscrito a la gerencia, unidad o departamento de Recursos Humanos y Directivos de la organización.</li> </ul>



		organización.		
<b>4. Reconocimiento como garantía y reforzamiento de la estabilidad laboral en los diferentes niveles de la empresa mediante salario emocional y económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicitaciones por desempeño.</li> <li>• Certificados de mejor empleado de la semana o mes.</li> <li>• Celebraciones de cumpleaños.</li> <li>• Premios en regalos materiales.</li> <li>• Bonos económicos expresados en cursos y talleres de mejoramiento profesional y personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afianzar el sentido de pertenencia hacia la organización.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Mejoras en el desempeño laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodicidad semanal o mensual según sea el caso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal adscrito a la gerencia, unidad o departamento de Recursos Humanos y Directivos de la organización.</li> </ul>
<b>5. Generar manuales operativos y de desempeño de los diferentes cargos o puestos de trabajo que así lo permitan para optimizar el servicio a los usuarios de las empresas sociales del Estado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de manuales de procedimiento operativo y de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el aprendizaje de las tareas, responsabilidades y funciones de los nuevos empleados, así como facilitar la evaluación de desempeño del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodicidad mensual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal adscrito a la gerencia, unidad o departamento de Recursos Humanos y Directivos de la organización.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia (2016)*

#### 4.- DISCUSIÓN

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en esta investigación, se presenta la elaboración de teoría sustentada en los datos también conocido como teoría fundamentada desarrollada al analizar la gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral del talento clave en las empresas sociales del Estado (E.S.E.), sobre la base en la información aportada por los cuatro informantes claves entrevistados, así como la integración de teorías de entrada y la experiencia del investigador en el campo de trabajo.

Al hacer un análisis de las categorías sobre la gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral y del talento clave en las empresas sociales del Estado (E.S.E.) con las respectivas subcategorías emergentes desde el enfoque postpositivista de estudio donde se utilizó el método fenomenológico para la generación de resultado, una teoría sustantiva o fundamentada, se puede considerar que los propósitos iniciales se mantuvieron en el recorrido investigativo, pudiendo justificar que el investigador en el transcurso del proceso mantuvo la convicción de que las entidades definidas como Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), circunscritas dentro de la ciudad de Ocaña en el Departamento Norte de Santander, son empresas que definen su gestión por ciertas consideraciones que convierten a las organizaciones hospitalarias del sector público en una estructura ética en espacios que refuerzan una serie de factores y repercusiones de la gestión de valoración que se corresponden a:



El manejo de una eficiencia, aun cuando existe una inadecuada cultura, en la cual no se prevé proyección del trabajo; considerando que ningún empleado es indispensable y que lo indispensable son los pacientes. Se pudo conocer que hay una fidelización del cliente y que su competitividad se basa por la humanización frente al servicio de una amplia infraestructura, generando confianza cada quien en sí mismo desde el rol que le corresponde desempeñar. La gerencia tiende a ser visionario particular estableciendo dicha visión según la demanda de mercado. Se pudo conocer que existe una mala praxis gubernamental que se soporta en corrupción, aun cuando se maneja poco personal y se considera que debe haber más involucramiento emocional que monetario.

A tal efecto se puede sostener que al identificar los factores organizacionales para la valoración del talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), se logró conocer que existen varios factores tales como: eficiencia, indispensabilidad de usuarios, su fidelización como cliente, la competitividad por la humanización del servicio, la confianza de cada quien en lo que hace, la visión según la demanda de mercado, el involucramiento emocional de los trabajadores, existencia de organizaciones verticales en vez de horizontales y procesos de acreditación.

Al analizar las repercusiones de la valoración del talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), se distinguen las falencias en la no garantía de la estabilidad laboral del personal y su no inducción, no se tienen constituido un departamento de recursos humanos. Hay mucha improvisación y el Estado ha permitido eso.

A develar los tipos de reconocimientos laborales otorga al talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), se pudo conocer que se destaca la poca importancia al trámite administrativo, hay desconocimiento del record de las incidencias clínicas, se experimenta un efecto espejo del empleado con el directivo para que éstos no asumen los valores corporativos y este personal tampoco reconoce lo que es un valor agregado.

Al analizar las estrategias para el reconocimiento laboral del talento clave en las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), se sostienen en los fenómenos de no tener asesor para la estructura cognitiva de la filosofía organizacional por falta de dinero visto como un gasto y no como inversión, se carecen de estrategias, hay fallas en la legislación para tales reconocimientos existiendo una brecha entre el prestador de servicio y el asegurador, dándole más importancia al proceso de aseguramiento que de prestación de servicios, al no tener asesores ni estrategias por parte del Estado seguirán las brechas en este sentido para reconocer los talentos que poseen las entidades hospitalarias del país como instituciones pública.

En vista de lo anteriormente plasmado los lineamientos y su estructura nos proveen el camino expedito hacia la solución del entramado problemático que permite la investigación. Tal como lo expresa, Gamboa & Jiménez (2016).



## 5.- REFERENCIAS

- Anfara Jr, V. A., Brown, K. M., & Mangione, T. L. (2002). Qualitative analysis on stage: Making the research process more public. *Educational researcher*. 31(7), 28-38.
- Arenas, N. (2005). *Dando a conocer la aplicación de la Grounded Theory*. (1era Ed.). Valencia, Venezuela: Ediciones Universidad de Carabobo.
- Ballesteros, P. & Ballesteros, D. (2004). Algunos aportes sobre el capital intelectual. *Scientia Et Technica*, vol. X, núm. 25, agosto, 2004, pp. 179-184 Universidad Tecnológica de Pereira Colombia
- Balcázar, P. (2005). *Investigación cualitativa*, Toluca México, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barret, R. (2001). *Liberando el Alma de las Empresas*. S.M.S Editores. Argentina, Buenos Aires.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76.
- Denzin, N.K. (2000). *The practices and politics of interpretation*. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications. Pp. 897-922.
- Gómez, D. M. C., Beltrán, L. S., Terán, L. A., Barrera, R., & Palencia, A. M. (2015). Valoración del consumidor del nordeste de México hacia las innovaciones en el yogur. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 7(1). Pp. 16-29.
- Hernández, F. (2004). *El sindicalismo en Colombia. Implicaciones sociales y políticas*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas, Departamento de Derecho Laboral. Bogotá DC.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Mc Graw Hill.
- López, R. & Arnay, M. (1997). *Puerta La construcción del conocimiento escolar, Paidós, 1997. ISBN 84-493-0358-3*.
- Martínez, J. (2011). *Métodos de investigación cualitativa* N° 08 (1), 2011 julio – diciembre, ISSN 1909-955X.
- Muñoz, J. (2003), *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas/Ti*. Barcelona: U. Autónoma de Barcelona.



- Palacios Arrieta, A., Ruz Gómez, A., Villa Corrales, L., & Salazar Araujo, E. (2016). Calidad de servicios para optimizar la atención en el centro de diagnóstico cardiovascular del magdalena-Colombia. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables de la Universidad Simón Bolívar* 8(2). Pp. 161-185.
- Pinto Aragón, E. E., Brito Carrillo, C. J., & Mendoza Cataño, C. L. (2016). Equidad económica dimensión de la calidad de vida laboral en la universidad de la Guajira. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables de la Universidad Simón Bolívar* 8(2), 127 – 143.
- Prieto, R. & Chirinos, D. (2013). Gestión de la banca pública: una alternativa para los sectores de la economía no bancarizados. *CICAG*, 10(2), 44-57.
- Prieto, R., Burgos, C., García, J. & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73). Pp. 102-119.
- Ríos, J. (2007). *Epistemología. Fundamentos Generales*, Universidad Santo Tomás. Bogotá.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa. En Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Colombia: Arfo
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Editorial Universidad de Antioquia.
- Suárez, R. G., & Rodríguez, L. A. J. (2016). Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en Pymes. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 8(1), 123-142.